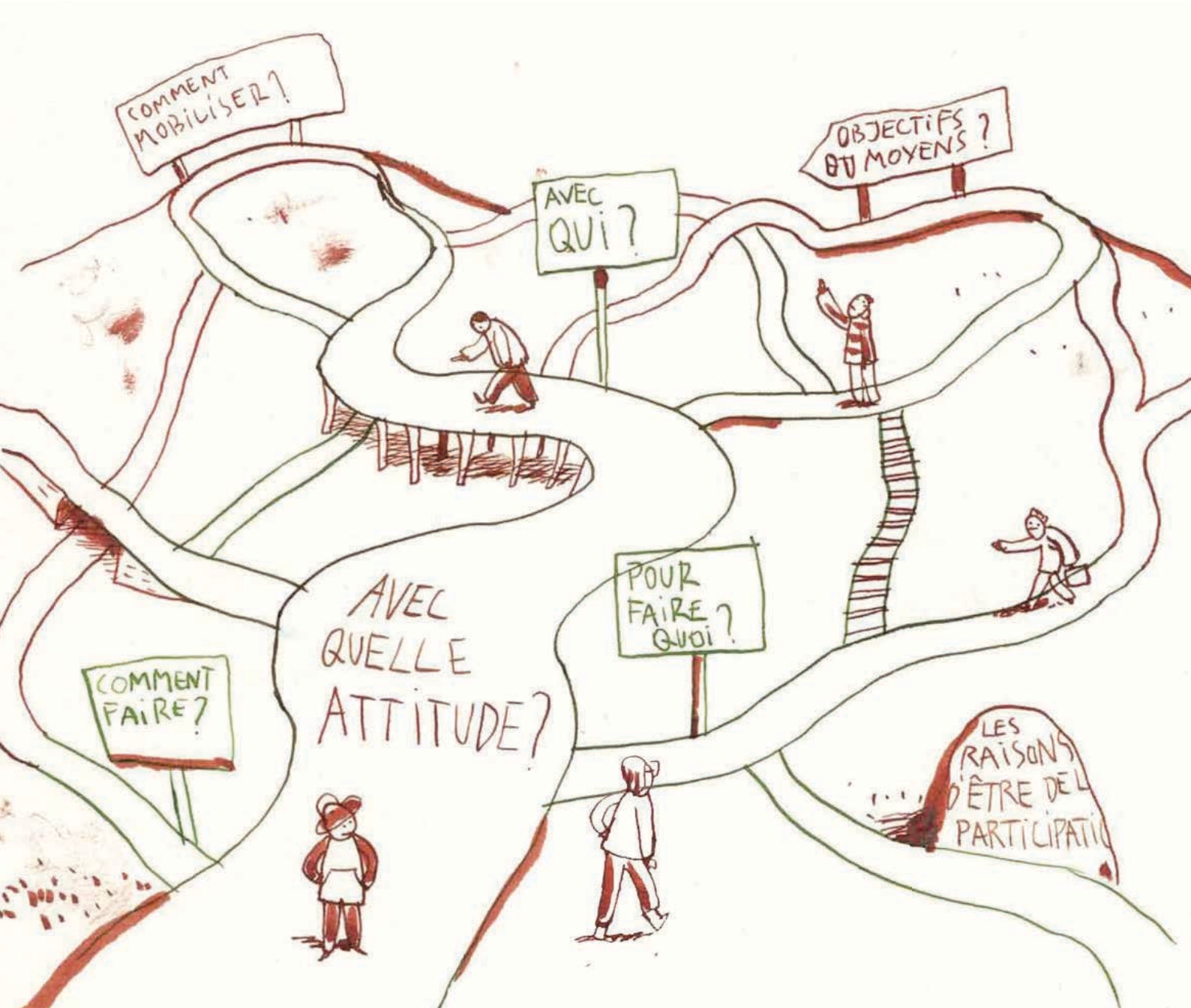
Mettre en place et transmettre des démarches de participation

Parcours libre autour des « bonnes » questions à se poser



Periferia aisbl
Rue de la Colonne, 1
1080 Bruxelles
contact@periferia.be
+32 (0) 2 544 07 93
www.periferia.be

Rédaction et conception graphique : Periferia aisbl
Edition 2014
Toute reproduction autorisée et encouragée sous réserve de citer la source
Couverture : Arnaud Bilande
Autres illustrations: Solène Deraisse

Ce texte a été rédigé par Periferia. Nous remercions les équipes des Centres Locaux de la Promotion de la Santé (CLPS) de Wallonie pour leurs apports et relectures.

Introduction

La notion de participation est présente dans de nombreux discours. Elle est préconisée – voire imposée – dans plusieurs textes légaux, des appels à projets, des arrêtés de subventions…

Mais au-delà des mots et des intentions, quel sens veut-on lui attribuer dans la pratique et comment la mettre en œuvre ? De nombreuses personnes se retrouvent responsables de démarches de participation et se posent des tas de questions : Pourquoi ? Comment ? Avec qui ? Comment mobiliser ? Quels liens avec les décisions politiques ? etc.

Participer, ça sert à quelque chose ?

Parfois, cette foule de questions peut avoir un effet démobilisateur, avec l'idée qu'on n'y arrivera jamais, ou que ça ne changera quand même rien ! Alors, se poser la question du sens que l'on met dans une démarche de participation est fondamental et nous y revenons largement au travers de ce document.

Dans de nombreux quartiers, la participation a permis de repenser la vie collective et les aménagements, y compris en influençant des choix de politique publique ; des actions collectives se sont mises en place et ont changé les relations de voisinage, en se basant sur les capacités des habitants. Il ne s'agit pas de donner la responsabilité aux participants d'assumer tous les choix, mais avant tout de construire des meilleures propositions et solutions pour permettre une meilleure vie en société.

Dans ce document, persuadés que la participation peut améliorer la vie des personnes, des groupes, des quartiers, nous avons réuni un ensemble de questions glanées au fil de notre pratique associative et de nombreux moments d'échanges avec d'autres acteurs. Ces questions cherchent à aider ceux qui mettent en place des démarches de participation, souhaitent les analyser et les raconter à d'autres.

Un « parcours libre » entre des questions pour aider à réfléchir

Dans notre travail, on doit souvent passer du temps à planifier, justifier ce qu'on va faire sous forme de tableaux, de résultats attendus, puis une fois qu'on réunit les moyens pour tout mettre en œuvre et qu'on peut enfin y aller… il faut tout de suite rendre des comptes, expliquer que c'était utile, qu'on a obtenu tel résultat, que ça a produit du changement… Mais alors, comment encore réfléchir au sens des choses si on est sans arrêt en train de prévoir et de (se) justifier ?

C'est à cet objectif qu'invite ce document intitulé « parcours libre ». Si vous préférez, appelez-le questionnaire, points de repères, balises de réflexion… peu importe, du moment que vous ne cherchiez pas à l'utiliser comme un document à suivre de la première à la dernière ligne. Il n'a aucun caractère obligatoire, ni contraignant. A partir de ses questions, il invite à la réflexion quand on souhaite mettre en œuvre, faire le point ou analyser une démarche de participation.

Cohésion sociale et participation

Ce « parcours libre » est né de dimensions identifiées et discutées lors de débats et d'échanges entre des animateurs de dynamiques participatives dans le cadre de la cohésion sociale en Wallonie. En échangeant leurs pratiques, ils ont mis le doigt sur tous les aspects importants à décortiquer et à transmettre, c'est ainsi qu'est née une série de questions, toutes ne s'appliquant pas à chaque expérience.

Ce document s'est donc nourri de dynamiques de cohésion sociale en lien avec l'emploi, le logement, la santé, la culture. Il est aussi destiné à toute démarche de participation, que celle-ci concerne un groupe qui cherche à construire un projet, une action collective ou qu'il s'agisse d'un espace multi-acteurs où on cherche à construire des idées et propositions en lien avec des politiques publiques.

Bonne balade dans ce parcours libre!

L'équipe Periferia

Parcours libre

Il s'agit d'un ensemble de questionnements suscitant la réflexion pour penser ou transmettre une démarche de participation. Certains sont davantage formulés pour ceux qui cherchent à mettre en œuvre une action ; et d'autres ont plutôt été pensés pour identifier les éléments importants à transmettre à des personnes qui n'ont pas accompagné la démarche. Donc, n'hésitez pas à tordre un peu les questions en fonction du moment où vous êtes et de ce que vous voulez en faire.

Il s'agit d'un parcours, à suivre en toute liberté, en s'arrêtant davantage sur un point ou sur un autre. Promenez-vous à votre guise et ne cherchez pas à suivre l'ordre, ni à répondre absolument à toutes les questions.

Les dimensions autour des démarches de participation

1. **Les raisons d'être de la démarche de participation**
2. **Le(s) niveau(x) de la démarche**
3. **Avec qui ?**
4. **Et comment les mobiliser ?**
5. **Pour produire quoi ? Et pour en faire quoi ?**
6. **Avec quel lien aux enjeux politiques ? (mandataires, politiques publiques)**
7. **Et comment organiser la démarche de participation ?**
8. **Avec quelle attitude au niveau de l'animation ?**
9. **Dans quelles perspectives de temps ?**
10. **Quelle importance d'évaluer ?**

MODE D'EMPLOI

Chaque double-page est construite autour d'une dimension, avec :

- la question principale, des sous-questions, des propositions de réponse ;
- un encadré mauve avec une réflexion pour éclairer des ambiguïtés parfois apparues autour des notions utilisées ;
- un encadré bleu avec des défis pour aller plus loin dans la démarche de participation.

RÉFLEXION

La participation : un objectif ou un moyen ?

Souvent, on a l'impression que la participation est un objectif... pourtant n'est-elle pas un moyen au service d'un objectif ? Et quand on parle de dimensions sociales, la participation peut vite être associée, voire se confondre, avec la finalité recherchée.

Si l'on prend l'exemple d'un projet de rénovation de logements, il y a bien un objectif d'amélioration du cadre de vie d'habitants. Néanmoins, ce projet peut être pensé et mis en œuvre de différentes façons. C'est ici que la participation peut être présente, avec différentes approches et sens : renforcer la cohésion sociale entre les habitants et le voisinage, prendre en compte l'expertise de ceux qui y vivent pour imaginer un plan de rénovation plus cohérent, tenir informés les habitants des différentes étapes de la rénovation et des enjeux/choix pris par les responsables...

Dès lors, les questions sur les raisons d'être de la participation ont toute leur importance car elles permettent de clarifier pourquoi on souhaite de la participation pour la rénovation des logements. Bien entendu, ce premier principe est valable pour n'importe quel sujet, projet, approche et réflexion pour lequel on a recours à une démarche de participation.

POUR ALLER PLUS LOIN

Construire le sens de la participation entre différents acteurs

Pour chaque acteur, identifier et énoncer les raisons pour lesquelles il encourage une démarche de participation et/ou s'y engage, constitue un premier enjeu. Mais la participation ne se joue jamais seule et implique toujours d'autres, qu'ils soient habitants, associations, élus ou services publics...

Du coup, le défi est de mener cette réflexion entre tous les acteurs, ce qui permet aussi de souligner des intérêts différents ; selon les cas, on peut arriver à se mettre d'accord sur des objectifs communs de la démarche ou rester sur le constat de la diversité des intérêts sans chercher à les concilier. Cette étape représente souvent un moment fondateur d'une démarche multi-acteurs.

1/ Les raisons d'être de la démarche de participation

En mettant en œuvre la participation, il est important de se (re)demander pourquoi on le fait. Parfois, c'est évident, mais souvent ça vaut la peine d'analyser les raisons poursuivies, qu'elles soient explicites ou non. Par rapport au sens que l'on veut donner à une démarche de participation, de nombreuses pistes sont possibles. Cette liste n'est pas exhaustive, elle ouvre des portes et montre différentes options possibles. A chaque contexte et expérience correspond un sens à construire et à (re)-questionner régulièrement...

Inciter un changement de posture, en intégrant les points de vue des autres, en passant de la réclamation à la recherche de solution…

Renforcer la démocratie et les politiques publiques au service du mieux vivre ensemble

Responsabiliser et soutenir les habitants pour garantir le bon usage des investissements publics

Prendre en compte les idées et reconnaître l'expertise des habitants

Encourager l'implication de tous, construire un projet collectif, coproduire, cogérer

Transformer la société dans une perspective plus égalitaire

Permettre ou rétablir le dialogue entre acteurs (élus et citoyens, services communaux et habitants, habitants du haut et du bas…)

Connaître les besoins et perceptions des acteurs (habitants…) pour avoir une meilleure capacité de réponse

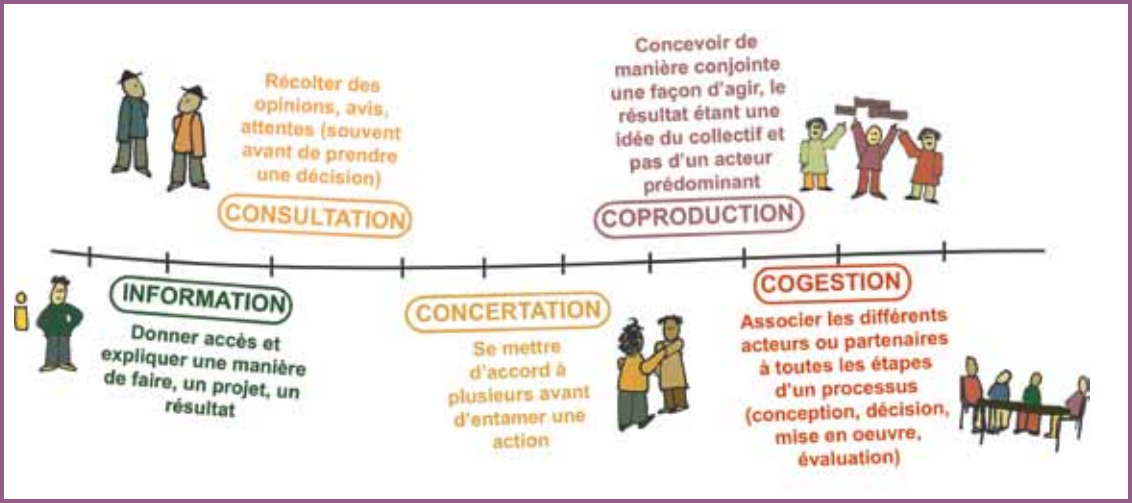
Construire ou renforcer le lien social

Renforcer les capacités des acteurs, leur estime de soi, leur autonomie

Permettre la compréhension d'un projet, donner accès à son information

RÉFLEXION

Une autre représentation des niveaux de la participation


Récolter des opinions, avis, attentes (souvent avant de prendre une décision)
CONSULTATION
Concevoir de manière conjointe une façon d'agir, le résultat étant une idée du collectif et pas d'un acteur prédominant
COPRODUCTION
INFORMATION
Donner accès et expliquer une manière de faire, un projet, un résultat
CONCERTATION
Se mettre d'accord à plusieurs avant d'entamer une action
COGESTION
Associer les différents acteurs ou partenaires à toutes les étapes d'un processus (conception, décision, mise en oeuvre, évaluation)

La notion de « niveaux » et leur représentation habituelle sur une échelle donnent l'impression que la cogestion est l'idéal vers lequel la participation doit toujours tendre.

Et pourtant la pratique montre combien il est difficile, illusoire, ou tout simplement pas nécessaire de toujours chercher la cogestion. C'est la raison pour laquelle on privilégie la représentation avec le curseur, sur un axe horizontal, qui permet de se positionner entre les deux positions extrêmes en termes de participation (l'information d'un côté, la cogestion de l'autre), sans en privilégier une seule.

POUR ALLER PLUS LOIN

Savoir où on est et, surtout, vers où on veut aller avec la participation

Il est constructif de faire de la bonne information à certains moments, sans vouloir que tout se traduise par de la coproduction. La consultation est également utile dans certaines phases et la cogestion est importante si elle est partagée par tous.

Le curseur devient alors un outil qui aide à définir la pertinence des niveaux de participation par lesquels on passe et on souhaite passer. D'abord, le curseur permet de positionner une démarche de participation à un moment précis, en se posant la question : *« A cette étape-ci de la démarche, de quel niveau a-t-on besoin ? ».*

Ensuite, il aide à définir les différents niveaux par lesquels on souhaite passer au cours de la démarche. Par exemple, pour coproduire un plan de réaménagement d'un espace public, on doit d'abord planifier une séance d'information sur les règles et contraintes liées à l'aménagement du territoire. Après, il sera nécessaire d'envisager les modes de gestion en soumettant plusieurs options à la consultation des habitants.

2/ Le(s) niveau(x) de participation

Une démarche participative peut être mise en œuvre de différentes manières. On propose souvent cinq options, présentées ci-après, qui permettent de mieux situer à quel niveau on se positionne :

*Dans une démarche d'**information** qui explique et transmet des données sur une manière de faire, sur une décision prise ou à prendre, sur un projet, sur une situation.*

*Dans un esprit de **consultation** qui vise à récolter des opinions, avis, attentes (souvent avant de prendre une décision), ce qui ne signifie pas qu'ils seront tous pris en compte.*

*En menant une **concertation** pour chercher une solution/ idée par rapport à un problème/situation en essayant de se mettre d'accord à plusieurs, sans nécessairement garantir d'intégrer tous les points de vue.*

*Dans une perspective de **coproduction** entre différents acteurs qui permet de concevoir de manière conjointe une manière d'agir, le résultat étant une idée du collectif et pas d'un acteur prédominant.*

*Dans une démarche de **cogestion** qui associe les différents acteurs ou partenaires à toutes les étapes d'un processus (conception, décision, mise en œuvre, évaluation).*

Au-delà de l'identification du niveau, il est important de voir si celui-ci est en cohérence avec le sens recherché pour la démarche de participation : *Est-ce que le niveau où l'on se situe correspond bien à ce qui est exprimé dans les raisons d'être de la démarche de participation ?* Par exemple, si on vise de prendre en compte les idées des habitants, on est nécessairement dans de la concertation, coproduction ou cogestion.

RÉFLEXION

Participation entre pairs ou multi-acteurs ?

Il faut distinguer des démarches qui sont centrées sur un groupe ou un public spécifique avec lequel on cherche à développer un projet ou une activité, sans chercher à associer d'autres acteurs ; par rapport à des démarches qui réunissent un ensemble varié d'acteurs, chacun porteur d'intérêts parfois divergents.

Selon le type de démarche, on cherchera à associer plus ou moins d'acteurs parmi la liste ci-contre. On pourra privilégier la quantité (réunir le plus de personnes d'un même public) ou la diversité (mélanger les points de vue et les intérêts). Cela pourra aussi dépendre de l'étape où on se situe : par exemple, dans une phase d'information, on peut faire appel à davantage d'experts.

Dans tous les cas, il faudra rester attentif au fait de clarifier les rôles de chacun, surtout quand on attend un apport précis de certaines personnes : expertise, retranscription, regard critique, synthèse des échanges…

POUR ALLER PLUS LOIN

Sortir du cocon pour s'ouvrir à d'autres

Dans une démarche de participation, on en arrive assez vite à constituer un « noyau dur » qui va devenir le groupe de base quasi incontournable (qu'il s'agisse d'une démarche multi-acteurs ou non). Si c'est confortable pour l'animateur, rassurant pour celui qui a décidé d'initier la démarche de compter sur un noyau dur qui installe de la confiance entre les participants, c'est aussi un risque pour la démarche d'en arriver à s'enfermer dans un « entre-soi ».

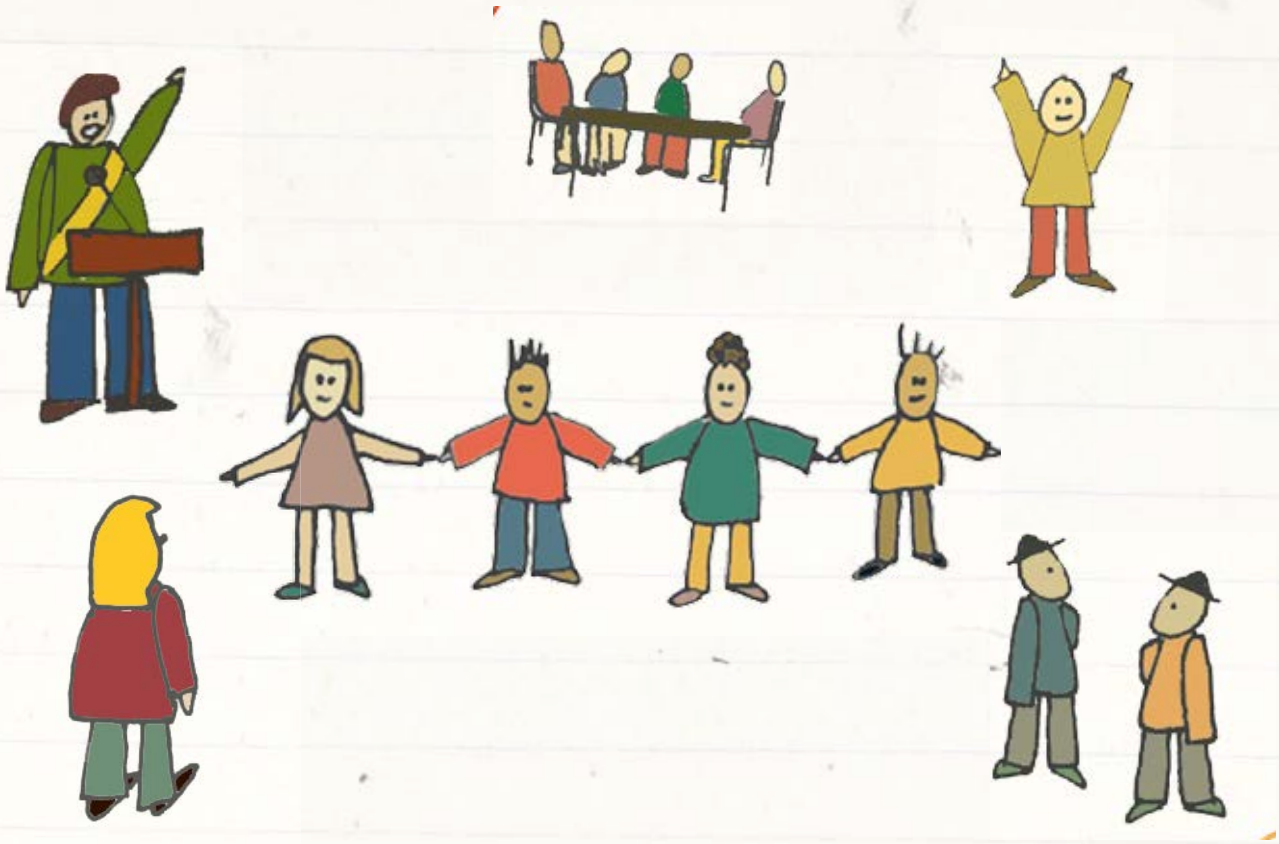
Le défi récurrent est alors de chercher à s'ouvrir à d'autres, d'encourager le renouvellement des participants, sans exclure ceux qui sont là depuis le début. Bien sûr les nouvelles personnes vont peut-être venir questionner des choses considérées comme acquises par le groupe en place, mais c'est dans ce mouvement d'ouverture du cocon que se joue la participation pour tous. Et donc ça vaut la peine de se demander :

- des personnes qui ne seraient pas directement concernées par le sujet ou l'aménagement n'apporteraient-elles pas un point de vue utile ?
- comment toucher des nouvelles têtes ? et donc comment mobiliser ?

3/ Avec qui ?

Pour la démarche de participation visée, il s'agit de voir qui doit être présent, non seulement en termes d'acteurs concernés, mais aussi d'acteurs incontournables pour atteindre les objectifs fixés :

- *Les usagers ou utilisateurs (les personnes du quartier ou qui fréquentent un lieu…)*
- *Les voisins (les personnes de l'entourage, du voisinage…)*
- *Les passants (ceux qui fréquentent un lieu sans habiter à proximité…)*
- *Les associations*
- *Des comités d'habitants, des collectifs citoyens*
- *Les élus politiques (locaux, régionaux…)*
- *Les services publics (commune, région…)*
- *Des professionnels d'institutions publiques (CPAS, écoles…), d'une structure gestionnaire…*
- *Des techniciens (bureau d'études…)*



RÉFLEXION

Tout dépend de qui est à l'initiative de la démarche de participation et de ce qui est en jeu

La mobilisation sera différente si l'idée de la démarche de participation vient de citoyens, d'un groupe existant, d'une association, de l'administration communale, d'un élu, d'une imposition régionale, etc.

Par exemple, si l'initiative est d'un élu ou d'un service, la mobilisation sera généralement plus longue et exigera une explication des enjeux pour montrer l'intérêt de participer à la démarche. On observe souvent une part de méfiance des citoyens qui se demandent ce qu'on leur veut. Si l'initiative est d'un collectif d'habitants et qu'elle a fait l'objet d'un dialogue avec les pouvoirs publics qui soutiennent l'idée, la mobilisation sera plus facile auprès des habitants, à moins qu'il ne s'agisse d'un groupe isolé qui générerait de l'opposition au sein du voisinage.

De toute façon, même si l'initiative de la démarche joue un rôle dans la mobilisation, c'est pour beaucoup l'attitude de celui qui invite, qui incite à venir, qui mobilise qui jouera un rôle et donnera envie de venir à la rencontre ou l'activité proposée. Et au-delà des personnes, c'est aussi l'enjeu qui sera débattu dans l'espace de participation et la clarté de ce qui est attendu des participants qui incitera à y prendre part.

POUR ALLER PLUS LOIN

Oser innover et aller à la rencontre

Quand on parle de mobilisation, apparaît vite un ensemble de techniques et de méthodes. Bien sûr toutes peuvent être utiles, mais avec la précaution de réfléchir à celles qui sont le plus adaptées par rapport aux objectifs poursuivis et en veillant à ne se limiter à aucune.

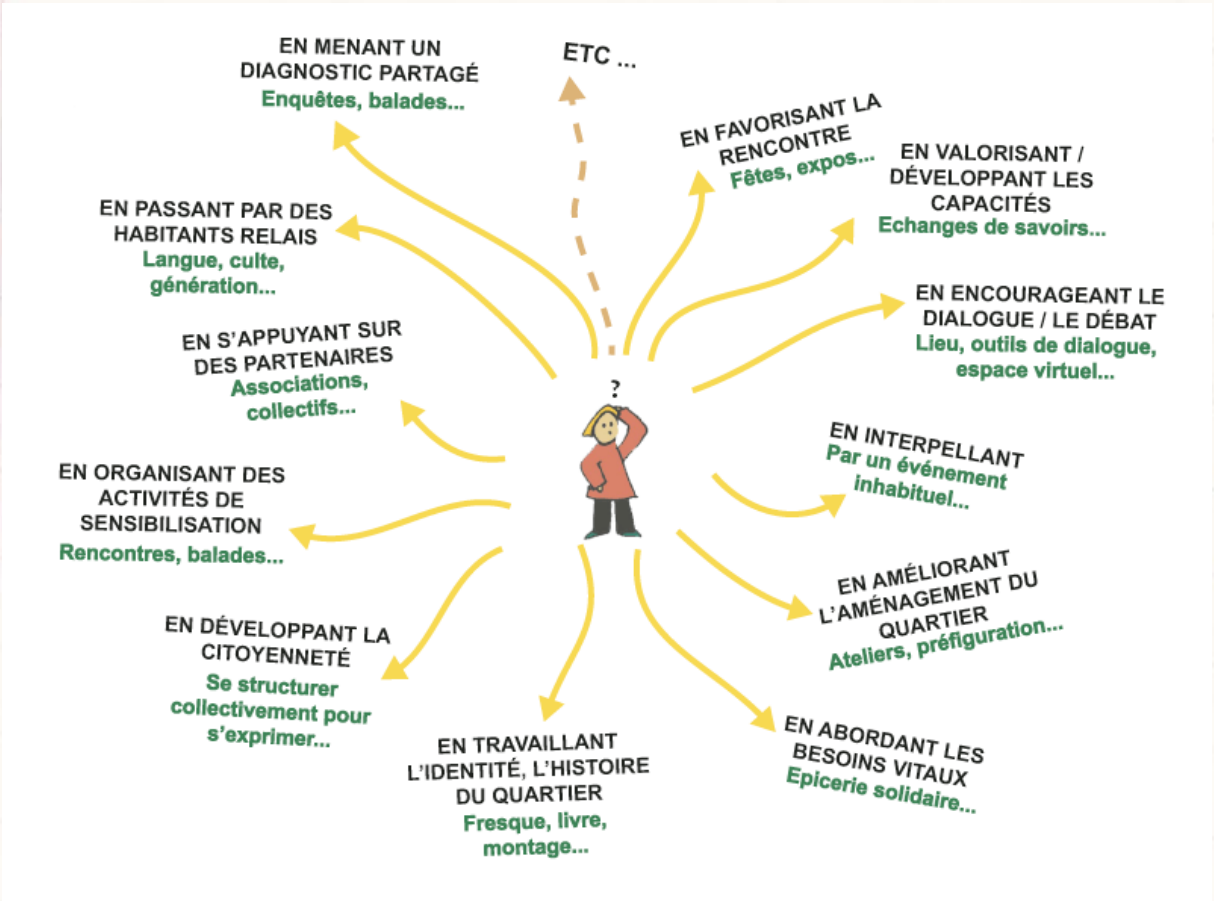
La mobilisation est un sujet de préoccupation qui traverse tous les lieux où on cherche à faire venir les personnes… Il n'existe aucune formule magique qui garantisse une mobilisation optimale des personnes qu'on cible. Très souvent, l'enjeu de la démarche, son objet, son ouverture, sa flexibilité… sont autant d'éléments qui vont jouer dans la mobilisation et sa pérennisation.

Il y a néanmoins des espaces où on peut facilement aller à la rencontre des personnes et engager la discussion. Du coup :

- *où aller pour recueillir les points de vue d'autres personnes ?*
- *y a-t-il des espaces publics où on peut facilement rencontrer d'autres avis ?*
- *comment aborder ces personnes ? et que leur proposer ?*
- *que mettre en place pour s'assurer d'être bien identifié et accessible ?*

4/ Et comment mobiliser ?

Une fois les participants identifiés, comment les faire venir ? ou alors comment aller vers eux ?
La rosace ci-dessous propose une série de pistes, toujours à enrichir…



RÉFLEXION

L'importance des traces et des étapes franchies

Inscrire une démarche de participation dans la perspective de « produire quelque chose » passe aussi par l'élaboration de traces des différentes étapes : compte-rendu, expo photo des différents moments, relevé de décisions, vidéo, tableau de suivi…

La trace est un élément de mémoire qui permet de valoriser le processus et les participants, avant, pendant mais aussi après la démarche. Il peut même devenir un outil pour les participants qui peuvent alors demander pourquoi on n'a pas tenu compte de certaines propositions, voire interpeller sur un engagement pris qui ne serait pas respecté ou mis en œuvre.

Montrer les acquis, les étapes franchies (par exemple dans la construction d'un projet) a un effet mobilisateur, non seulement pour les participants, mais aussi pour les autres (y compris des personnes qui hésiteraient à rejoindre la démarche de participation).

POUR ALLER PLUS LOIN

S'octroyer le droit à l'incertitude

Quand on est responsable d'une démarche de participation – ou de son animation – on se retrouve parfois pris entre deux attitudes : d'une part, une posture « réservée » qui se manifeste par la peur d'avancer trop et de générer des attentes qui risqueraient de ne pas être rencontrées pour les participants ; puis d'autre part, une posture « optimiste » qui cherche à ouvrir à d'autres perspectives, sans nécessairement savoir si cela aboutira.

Le contexte et ce qui est en jeu dans la démarche de participation aideront à adopter une position ou l'autre. Mais il semble important d'oser se donner le droit à l'incertitude et d'accepter de ne pas toujours savoir à quoi on va arriver ; mais alors avec une condition : celle d'annoncer clairement et de rappeler régulièrement aux participants qu'on est dans un scénario « optimiste » et non garanti (on pourra aussi se servir des traces pour le réaffirmer).

5/ Pour produire quoi ? Et pour en faire quoi ?

Réunir des personnes a du sens si cela génère quelque chose (on ne participe que si on a quelque chose à gagner). Les initiateurs d'une démarche de participation ont toujours pour objectif d'arriver à un certain résultat. Ce résultat peut se traduire de manière différente. Cela ne signifie pas qu'il ne puisse pas faire l'objet d'une discussion avec les participants, pour être éventuellement repensé. Si le processus compte plusieurs étapes, il est possible de viser plusieurs résultats, dont certains seront spécifiques à une étape.

On identifie deux dimensions sur lesquelles il faut être clair :

Identifier et énoncer clairement ce qu'on veut produire :

- *Des propositions pour l'aménagement d'un espace public, par exemple la place du quartier*
- *Des recommandations, par exemple destinées aux élus politiques sur la manière d'utiliser des ressources publiques*
- *Un programme d'actions, par exemple pour l'année à venir*
- *Des solutions à un problème de société, par exemple sur la difficulté de l'accès aux soins de santé en milieu rural*
- *Un projet commun (qui n'ait pas été défini a priori), par exemple la mise en place d'un groupe d'épargne collective*
- *Un ensemble d'avis en réaction à une proposition, par exemple sur la base d'un plan de mobilité dans une commune*
- *L'établissement de priorités entre différentes options, par exemple entre un ensemble d'actions citoyennes à soutenir*

Annoncer ce qu'on va faire avec ces éléments produits :

- *Tester les recommandations sous forme d'expérimentations*
- *Utiliser les résultats comme la décision finale, par exemple avec validation par les élus politiques sans remise en question*
- *Partir des recommandations pour affiner une solution, par exemple quand un bureau d'études doit revoir ses propositions sur base des recommandations*
- *Servir d'avis consultatif pour les personnes qui prennent les décisions*
- *Alimenter une analyse menée par des chercheurs*
- *Les publier ou présenter à d'autres pour qu'ils s'en inspirent*

POUR ALLER PLUS LOIN

Encourager la présence de l'élu, oui mais avec quel statut ?

La présence d'un élu dans un espace de participation est importante à préparer car il peut y venir pour différents motifs, qui auront une influence sur la dynamique de la rencontre : soit il vient pour apporter des éléments précis (il annonce une décision, l'explique…), soit il est présent chaque fois (il participe comme les autres acteurs, tout en sachant qu'il assume son rôle d'élu), soit il vient pour écouter les points de vue (il observe, découvre pour se faire une idée et disposer d'autres arguments et éléments pour préparer une décision…).

Quel que soit l'enjeu de sa présence, il est important que l'animateur de la rencontre explicite clairement le rôle de l'élu et permette un climat d'échange avec lui, sans entrer dans un jeu de questions des participants auxquelles l'élu a toujours réponse.

Cette attitude de l'animateur n'est pas nécessairement simple et une mise au point préalable avec l'élu est souvent bénéfique. D'autant plus si l'animateur est une personne des services publics, et s'il existe un lien hiérarchique entre elle et l'élu.

6/ Avec quel lien aux enjeux politiques ?

Ce qui se discute et se joue dans un espace de participation est éminemment politique, dans la mesure où il s'agit toujours d'acteurs et de citoyens qui réfléchissent et élaborent des propositions qui concernent la vie en société.

Alors, où se font les liens avec les mandataires politiques et les politiques publiques ?

Quelle(s) place(s) prennent les élus ?

- *Le Collège (ou les élus régionaux…) est-il initiateur ? ou partie prenante de la démarche ?*
- *Participent-ils à la démarche de participation lors de chaque rencontre ou à certaines étapes ? comment restent-ils informés des échanges ?*
- *Les élus connaissent-ils la réalité du terrain concerné ? et y a-t-il besoin de les informer au préalable ?*
- *Comment savoir ce que les élus font des contenus débattus/produits dans les démarches de participation ?*

Quels impacts de et sur les politiques publiques ?

- *La démarche est-elle initiée parce qu'une politique publique impose de la participation ? Existe-t-elle sur tout le territoire ou est-elle limitée à un périmètre spécifique (quartier, village…) ?*
- *Que peut apporter la démarche participative à une politique publique locale, régionale, fédérale ? des changements et adaptations sont-ils possibles en termes de contenu ou en termes de mise en œuvre ?*
- *Comment se connecte la démarche de participation par rapport aux décisions des élus ? L'espace de participation donne-t-il un avis consultatif ou délibératif par rapport à des décisions politiques ?*

POUR ALLER PLUS LOIN

Oser inventer d'autres modes de faire en fonction des objectifs et des participants

Recourir à la vidéo pour servir divers objectifs d'un processus participatif

Quand le dessin vient donner de la force au processus participatif…

A la découverte de méthodes pour mener un diagnostic partagé

Réaliser un état des lieux
partagé de son quartier
Pratiques et réflexions critiques
autour de démarches de diagnostic

Comment passer de l'échange et l'analyse à l'action collective ?

Toutes les publications sont téléchargeables sur le site de Periferia: www.periferia.be

7/ Et comment organiser la démarche de participation ?

La mise en œuvre est au cœur de la démarche de participation. Elle fait appel à cinq types d'éléments :

- ***des aspects opérationnels :*** *invitation (courrier, affiche, toute-boîte, crieur, SMS…), lieu (bien localisé, qui donne envie, accueillant…), horaire (adapté aux participants), organisation d'une garderie, etc.*
- ***des ressources :*** *du financement et des compétences pour la communication et l'animation, des moyens pour le local et l'accueil (loyer, boissons et snacks), parfois pour garantir le transport des participants, recourir à certains experts (études, géomètres…), etc.*
- ***des éléments de contenu :*** *ordre du jour, préparation du matériel de travail et des interventions/apports, etc.*
- ***de la méthode*** *pour encourager l'expression de chacun, voire la construction de décisions : plénière, groupes de travail, visite, atelier à l'extérieur, échanges autour d'un repas…*
- ***l'élaboration de traces :*** *prise de notes pour un compte-rendu, vidéo, paperboards synthétisant les échanges…*
- ***des attitudes d'animation :*** *manière d'être, d'encourager le dialogue…*

C'est la conjonction de tous ces éléments qui contribuera à la réussite des temps de la démarche de participation. Du coup, une question permanente : *Est-ce que chaque élément d'organisation est bien en accord avec le sens et le niveau de participation souhaité ?* Par exemple, si on cherche la participation de nombreux habitants d'un quartier, l'horaire de la rencontre devra tenir compte de leur situation d'emploi. S'il s'agit de personnes âgées, il faudra veiller à leur transport pour qu'elles puissent être présentes, etc.

Dans ce « Parcours libre » nous n'approfondissons pas davantage les premiers éléments car de nombreux ouvrages les abordent, mais nous nous focaliserons uniquement sur la question de l'attitude (voir à la page suivante) qui reste centrale au-delà de tous les autres éléments.

RÉFLEXION

Une chaîne d'animation, et pas seulement un animateur

Avec toutes ces dimensions auxquelles veiller, en plus des apports en termes de contenu (sur les projets…), il n'est pas aisé de trouver le « super-animateur capable de tout ». Du coup, on en arrive souvent à mettre en place – de manière explicite ou non – un ensemble de rôles assumés par différentes personnes : par exemple, un gardien du temps, un preneur de notes pour faire la synthèse, des ambassadeurs qui servent de relais auprès des citoyens ou des professionnels, un animateur de réunion qui change régulièrement pour diversifier les regards, un dessinateur qui aidera à la transmission des idées et à l'élaboration des supports de communication…

Tous ces rôles sont importants et composent différentes facettes de l'animation dans une démarche de participation. Ils peuvent être pris en charge par des professionnels ou non. C'est ce qu'on appelle la chaîne d'animation, à construire selon les contextes et démarches.

POUR ALLER PLUS LOIN

Avoir un cadre qui permette de la souplesse

Les animateurs et commanditaires de démarches de participation se réfèrent souvent aux cadre et règles de la participation. C'est par exemple ce cadre qui justifie que telle opinion n'a pas sa place car trop personnelle ou pas en lien avec le sujet traité. La pratique montre néanmoins qu'un cadre figé bloque souvent la participation du plus grand nombre car elle limite les comportements possibles.

Sans chercher à défendre un espace sans règles, c'est sans doute aux limites de celles-ci qu'il faut être en capacité de montrer de la souplesse. Parfois, des points de vue exprimés et qui semblent ne pas concerner l'objet des échanges sont importants – voire totalement connectés – et permettent une nouvelle approche de la question en jeu. L'animateur qui régule la parole a un rôle important à jouer dans cette ouverture, il doit lui-même être attentif à ne pas éliminer d'emblée ce qui lui semble « hors sujet ».

Enfin, certaines démarches intègrent une révision régulière et collective des règles (comme les budgets participatifs où le règlement est revu chaque année), en pariant sur des avancées par succès et erreurs, en affirmant qu'il faut pouvoir se remettre en question et modifier les modes de faire.

8/ Avec quelle attitude au niveau de l'animation ?

Que mettre en place au niveau de l'animation de la démarche de participation :

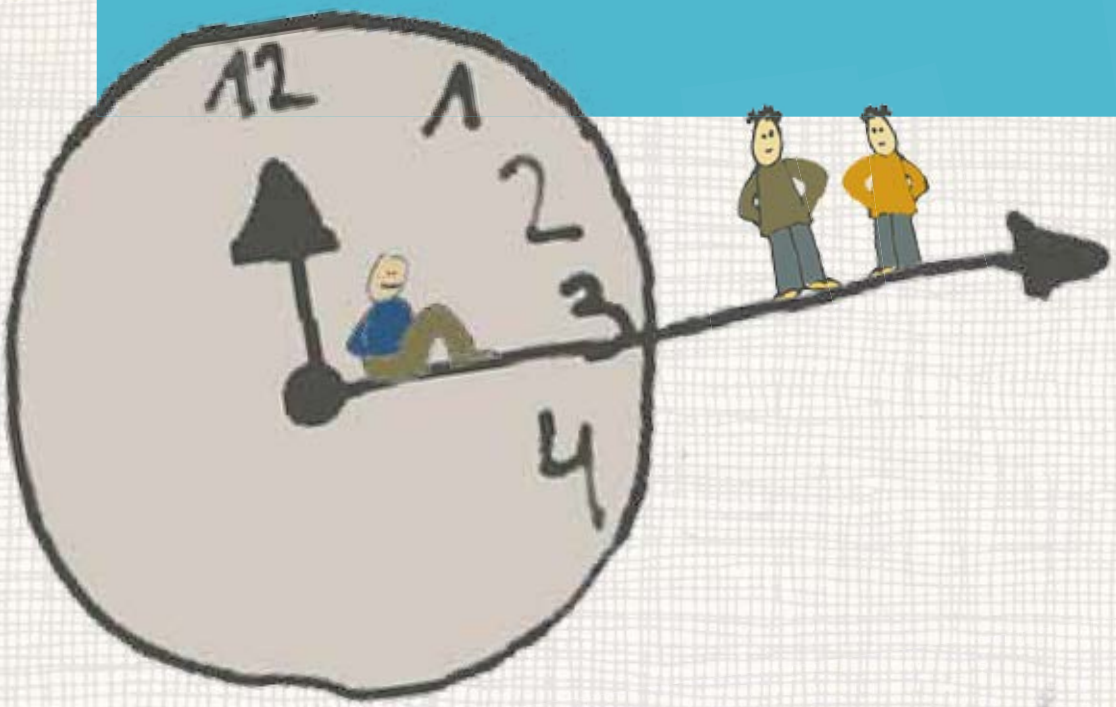
- *pour que le cadre soit défini collectivement (ou que les éléments préétablis soient transmis clairement) et rappelé régulièrement ?*
- *pour instaurer un climat où la parole est libre, où on ne se sent pas jugé pour ce qu'on dit ?*
- *pour que chacun trouve sa place dans les échanges, sans que personne ne prenne le dessus sur les autres (y compris pour les personnes en situation de hiérarchie ou de responsabilité) ?*
- *pour permettre l'expression de situations et ressentis individuels, tout en les replaçant progressivement dans des questions et enjeux collectifs ou en proposant des solutions pour les traiter à un autre moment ?*
- *pour ne pas empêcher l'émergence d'avis divergents, voire de conflits, tout en garantissant le respect des personnes ?*
- *pour rester ouverts, curieux et intéressés par les points de vue et propositions de chacun, pour permettre la créativité des participants ?*
- *pour expliciter des points de vue et des projets ou requestionner des explications complexes afin que chacun puisse suivre les échanges et y prendre part ?*
- *pour identifier, prendre en compte et valoriser les compétences de chacun dans une optique de complémentarité ?*
- *pour arriver à rassembler et synthétiser les avancées des actions ou choix réalisés ; encourager et donner envie aux participants de revenir les fois suivantes ?*
- *pour parvenir à construire des décisions partagés entres les participants ?*

POUR ALLER PLUS LOIN

Se permettre des temps libres

A l'heure actuelle, la notion de temps exige habituellement une attention à une organisation efficace et à de la rentabilité. Et pourtant, dans une démarche de participation, qu'est-ce que ça fait du bien de pouvoir prendre le temps… de se donner du temps sans la pression de « produire »…

De plus, ces moments qui sont à programmer peuvent devenir l'occasion de faire le point, d'imaginer des actions « hors-cadre », de marquer des étapes dans la démarche, de souligner des avancées, de se retrouver d'une manière plus informelle, de réviser le planning…



9/ Dans quelles perspectives de temps ?

La question du temps et des délais revient dans tous les débats sur la participation, en soulignant particulièrement les différences de rythmes entre citoyens et pouvoirs publics. C'est une dimension importante qui nécessite d'être clairement explicitée en prenant en compte différents aspects.

La durée de la démarche de participation

- *S'agit-il d'une démarche permanente ou est-elle liée à un moment spécifique d'un projet, d'une action ?*
- *En dehors des temps avec les participants, existe-il un lieu où l'information et le dépôt d'idées et de propositions sont possibles à tout moment ?*

La connexion de la démarche de participation à des moments-clés

- *Le travail mené fera-t-il l'objet de décisions par ou avec d'autres (par exemple, les élus politiques) ? ce qui implique d'avoir suffisamment de temps au préalable pour élaborer des propositions qui seront discutées par ou avec les élus*
- *La démarche permet-elle à tous les participants de comprendre les délais auxquels les services et les pouvoirs publics sont tenus ?*
- *Quand une décision est prise en dehors de l'espace de participation, dans quel délai doit-elle être communiquée aux participants ?*
- *S'il existe des moments publics (enquête publique pour un aménagement, fête de quartier…), comment sont-ils relayés ou préparés dans l'espace de participation ?*

Les rythmes de la démarche de participation

- *La fréquence des rencontres est-elle en accord avec ce que l'on cherche ? par exemple, une certaine régularité pour permettre une construction de propositions…*
- *Le rythme défini est-il possible pour chacun des acteurs (citoyens, pouvoirs publics, associations…) ? par exemple, le temps entre deux rencontres permet-il de mobiliser et d'établir un compte-rendu ? ne faut-il pas alterner une rencontre en journée, puis la suivante en soirée ou le week-end ?*
- *Qu'est-ce qui encourage la motivation des participants à s'impliquer ? par exemple, est-il possible d'alterner des moments avec des résultats à court terme et d'autres avec des résultats à plus long terme ?*
- *Comment se donne-t-on des moments plus libres, où il n'y a pas un impératif de production, mais où dialogue et évaluation seront possibles ?*

POUR ALLER PLUS LOIN

Evaluer une démarche entre différents acteurs

De la même façon qu'on a souligné l'importance de construire le sens de la participation entre différents acteurs, évaluer la démarche trouve tout son intérêt quand ce n'est pas fait chacun pour soi, mais lorsqu'on confronte les points de vue : celui de l'élu avec ceux des citoyens ou ceux des services communaux ou des associations...

Au cours ou au terme d'une démarche développée ensemble, les participants ont ainsi l'occasion de voir si le sens qu'ils mettaient sur la participation au départ s'est confirmé ou non, et pourquoi. A nouveau, les intérêts ne vont pas nécessairement tous dans le même sens, mais pouvoir analyser ensemble ce à quoi on est arrivé et l'évolution des points de vue, des idées émises, des propositions élaborées, voire des décisions prises, est fondateur de la démarche de participation.

Des références autour de l'évaluation

Les concepts et le sens de l'évaluation multi-acteurs : entre peurs, enjeux de pouvoir et démarche dans « L'évaluation partagée donne du sens »

A quels moments et comment mettre en œuvre une démarche d'évaluation : pratiques et analyse dans « Faisons le point, ça vaut le coup de participer »

Que mettre en débat lors d'une évaluation : une liste de questions à (se) poser

10/ Quelle importance d'évaluer ?

L'évaluation, est une étape importante pour affirmer le parcours réalisé, pour faire part de l'intérêt et des critiques vis-à-vis de la démarche, pour envisager des évolutions dans la manière de faire, pour adresser des recommandations à ceux qui ont pensé/souhaité la démarche de participation.

Elle n'est pas vouée à être une étape ultime. Bien au contraire, elle fait partie du cycle et se traduit par différents moments tout au long de la démarche ; notamment, une première étape qui consiste à se mettre d'accord, avec tous les acteurs impliqués, sur ce qu'on veut arriver à faire grâce à la démarche de participation, d'autres moments qui permettent d'ajuster la démarche… Au cours de ces moments d'évaluation, on se pose les questions suivantes :

1. la démarche a-t-elle produit les résultats attendus ? et d'autres, inattendus ?

2. ces résultats contribuent-ils aux objectifs qu'on s'était fixés (ensemble) ?

3. de manière plus générale, observe-t-on des avancées par rapport à ces mêmes objectifs ?

4. la situation de départ qui a incité la mise en place de la démarche de participation, a-t-elle évolué de manière positive ? et observe-t-on des effets imprévus ?

Comme pour toutes les différentes étapes du processus, il est intéressant de se poser aussi la question de ce qui l'on fera avec les résultats de cette évaluation. Par exemple, elle peut aider à faire évoluer la démarche en cours de route, à définir les étapes suivantes ou encore formuler des recommandations pour de futurs processus.

Periferia

«Donner la voix à ceux qui ne l'ont pas souvent ou ne la prennent pas, tout en leur permettant d'influencer les décisions.»

Periferia est une association internationale sans but lucratif. Née à partir d'expériences au Brésil et active en Belgique depuis 1998, l'association initie des projets pour une démocratie plus participative.

Periferia promeut la mise en place de dispositifs participatifs et d'espaces publics de débat, ainsi que le développement de nouvelles politiques publiques ; en veillant toujours à rééquilibrer les pouvoirs d'influence de tous les acteurs. Ces politiques concernent principalement les domaines de l'action sociale et de l'évolution des villes, s'inspirant notamment d'expériences latino-américaines.

L'équipe accompagne des processus participatifs, sur des thématiques variées (aménagement, action sociale, questions budgétaires, Community Land Trust,...) et différents territoires (quartiers, communes, régions). Elle cherche à influencer les décisions d'intérêt général en intégrant les points de vue d'acteurs généralement oubliés, en rendant au collectif son rôle dans la société d'aujourd'hui et en réduisant l'écart qui se creuse entre sphère politique et société civile.

Retrouvez cette publication ainsi que toutes les autres en ligne sur www.periferia.be

FÉDÉRATION WALLONIE-BRUXELLES

Une publication de Periferia dans le cadre de l'Éducation permanente